جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد الطالب

طارق محمد العميريين

إشراف

الدكتورة فاطمه علي الربابعه

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة/قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2014

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب طارق محمد العميريين الموسومة بـــ:

مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة العامة.**

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. فاطمة علي الربابعة/		2014/05/13	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2014/05/13	عضواً
د. حسين محمد العزب		2014/05/13	عضواً
د. اياد طه الرواشدة		2014/05/13	عضواً

عميد الدراسات العلـــيا

د. علي الضـــــــمور

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى الذين انحني لهما تواضعا وإجلالاً وبرا أمام عظمتهما ووقارهما و حبهما للعلم ... إلى صاحبي الفضل الكبير في متابعة دراستي .... إلى الذين افنيا عمرهما إلى أن وصلت لما أنا عليه الآن...... إلى ذلك اللفظ الذي يختبئ بالقلب إلى من أحباني بصدق ..... والداي

إلى راعِ العلم والعلماء ..إلى من علمنا أن لا وجود للمستحيل في عالم الجد والطموح ... إلى من نهض بأمتنا الغالية نهضة تربوية وطنية نفخر بها ونسمو إلى من كان لنا أبا وأخا ... ويدا حانية ...إلى روح الشهيد البطل صدام حسين رحمه الله .

إلى اللتين هيئتا لي أسباب الراحة وطلب العلم إلى من كانتا لي سندا بعد الله في كل صغيرة وكبيرة في حياتي .. زوجتي وطفلتي ريتال .

إلى الذين أعطوني فأجازوا العطاء إلى من نهلت من قلوبهم حبا وحنانا فكان عطائهم أكبر من أن يقدر بثمن إلى رمز الحنان والعطاء ... أعمامي وأخوالي.

إلى من كانوا أصدقائي ومشاعل النور يضيئون بها حياتي....إخوتي وابن أخي فارس

أهديهم هذا الجهد المتواضع

طارق محمد العميريين

الشكر والتقدير

الحمد لله كما يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه الذي أعانني على إكمال هذه البحث أولاً وأخيراً .

وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في دراستي العليا... لابد من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتي الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...

وقبل أن نمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة ...إلى جميع أساتذتي الأفاضل ...وأخص بالذكر:

عميد كلية إدارة الأعمال الدكتور : نضال الحوامدة .

رئيس قسم الإدارة العامة الدكتور : سامر البشابشه .

الدكتورة المشرفة / فاطمه ربابعه .

والى جميع مدرسي قسم الإدارة العامة حفظهم الله ورعاهم.

طارق محمد العميريين

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي:دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

طارق العميريين

جامعة مؤتة، 2014م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تـوافر المرونـة التنظيميـة وأثرها في الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في شركات الهواتف المتنقلـة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تـصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من مجمـوع المدراء العاملين في شركات الهواتف المتنقلة الأردنية وبكافة المراكز والبالغ عـددهم (120) مـديرا، واسـتخدمت الرزمـة الإحـصائية للعلـوم الاجتماعية(SPSS .16)لتحليل بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول المرونة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا المتغير.
2. أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي في شركات الهواتف المتنقلة، جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا المتغير من الدراسة.
3. المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة :(مرونة الهيكل, التكنولوجيا,مرونة الاستراتيجية) بوصفها أبعاد المرونة التنظيمية لها تأثير في الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق المرونة التنظيمية لما لها من تأثير واضح في تحسين الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

Abstrac

The Extent of Organizational Flexibility and its Effect on Organizational Performance : A Field Study on Cellular Companies Working in the Hashemite Kingdom of Jordan.

Tariq Al-O'mairiyeen
Mu'tah University, 2014

This study aimed to identify the extent of organizational flexibility availability and its effect on organizational performance . To achieve the goals of the study, a questionnaire was constructed to collect data from the study sample that consisted of the whole managers of cellular phone companies working in Jordan whom accounted for 120 managers . The SPSS.16 package was used to analyze the data . The study revealed a group of results among which :

1. The participants' perspectives toward organizational flexibility came high .
2. The participants' perspectives toward organizational performance within cellular phone companies came high.
3. The following dimension : framework flexibility, technology and strategic flexibility as dimensions of organizational flexibility had an effect on organizational performance within cellular phone companies working in Jordan as they had a significance at the value ($\alpha \leq 0.05$) .

The study recommended with the necessity of applying organizational flexibility for its clear effect on enhancing and facilitating the organizational performance within these companies.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1مقدمة

مثّلت المرونة Flexibility إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة، ونظراً للتعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة إنتقلت المرونة لتمثل محور إهتمام الإدارة العليا في المنظمات، ومع وجود العديد من البحوث والدراسات حول المرونة بشكل عام إلا أن هذه البحوث قليلة في مجال المرونة الاستراتيجية من حيث التطبيق والقياس والإدارة.

وقد أشار (إدريس، والغالبي، 2013: 40) إلى أن الأنظمة المرنة هي أنظمة ذكية تتجاوب فيها مجموعة من الأبعاد، وهذه الأبعاد هي، الجانب التنظيمي وما يرتبط به من أدوار وعلاقات ومركزية وصلاحيات وغيرها، والجانب العملياتي والتكنولوجي وما يرتبط به من إنتاج ومراحل إنتاجية وتخزين وتوزيع.....إلخ. أما الجانب الإنساني فيتمثل بالقيم الفردية والجماعية والإدراك والسلوك والتفاعل.

ولهذا لا يتوفر في الأدبيات تعريف لمفهوم المرونة التنظيمية متفق عليه بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم .ولكن ثمة تعاريف للمرونة اشتقت من تعاريف عامة، ظهرت وطبقت في علوم أخرى كالعلم البيولوجي، والعلم الأنثروبولوجي، ثم دخلت في العلوم الإدارية مباشرة كمداخل منظمية وعملياتية واستراتيجية، إلا أنها جميعاً تركز على كونها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنشات بشكل عام ، والمنشات الخدمية منها بشكل خاص عددا من الضغوط في ممارسة أعمالها اليومية ، وتأتي مشكلة جمود التنظيم وعدم

مرونته واستجابته للمتغيرات البيئية في مقدمة هذه المشاكل التي يجب حلها والوقوف على طرق لعلاجها ، ذلك أن نجاح هذه المنشات مرتبط بمقدار مرونتها والذي يؤثر ايجابيا على أدائها التنظيمي ، لذا أصبحت مسؤولية إدارة هذه المنشات يرتبط بعملية الاستجابة بشكل مرن لمتطلبات البيئة ، والذي لا يتحقق إلا بوجود هياكل تنظيمية مرنة واستراتيجيات مرنة ، ومن هنا تتضح مشكلة الدراسة تتمثل في عدم إدراك المدراء العاملين في شركات الهواتف المتنقلة الأردنية لأثر المرونة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

3.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في الآتي :

1. اكتساب دراسة المرونة التنظيمية أهمية كبيرة للمنظمات وذلك لارتباطها المباشر بأدا ء شركات الهاتف المحمول بأبعاده الأداء المالي والتشغيلي والتسويقي.
2. كما أن موضوع المرونة التنظيمية لم يتبلور بعد وذلك لقلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع وخاصة الدراسات العربية منها.
3. وعلى المستوى العملي فان المنظمات بشكل عام وشركات الهواتف المحمولة بشكل خاص بحاجة إلى تفعيل مفهوم المرونة التنظيمية وبكافة أبعادها، خاصة أنها بحاجة إلى مرونة في عملياتها المختلفة ، كما أن الهيكل التنظيمي لهذه الشركات لا بد أن يكون مرنا ، وكذلك الاستراتيجيات يجب أن تتسم بالمرونة ، كما أن شركات الهاتف المحمول بحاجة إلى أن تكون منتجاتها قابلة للتعديل ومتوافقة مع حاجات عملائها.
4. تكمن أهمية هذه الدراسة بتقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تغيير بعض الأبعاد التنظيمية وغيرها بما يعزز تطبيق المرونة التنظيمية.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في شركات الهاتف المحمول العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية .
2. التعرف على تأثير المرونة التنظيمية في الأداء التنظيمي في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. تقديم توصيات لمتخذي القرار في شركات الهواتف الدراسة بأهم نتائج الدراسة وتوصياتها للاستفادة منها.

5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية .
2. ما هي تصورات المبحوثين حول الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لتصورات المبحوثين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر لتصورات المبحوثين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي ،مرونة الاستراتيجية ، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على الأداء المالي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الفرعية الثانية :لا يوجد أثر لتصورات المبحوثين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي ،مرونة الاستراتيجية ، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على الأداء التشغيلي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الفرعية الثالثة :لا يوجد أثر لتصورات المبحوثين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي ،مرونة الاستراتيجية ، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على الأداء التسويقي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

7.1 التعريفات الإجرائية

المرونة التنظيمية : هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، بالتوسط في الأمور، واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفةأو إحداث أي فوضى داخل الإدارة، تنعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل (Dixon, et..al,, 1990) .

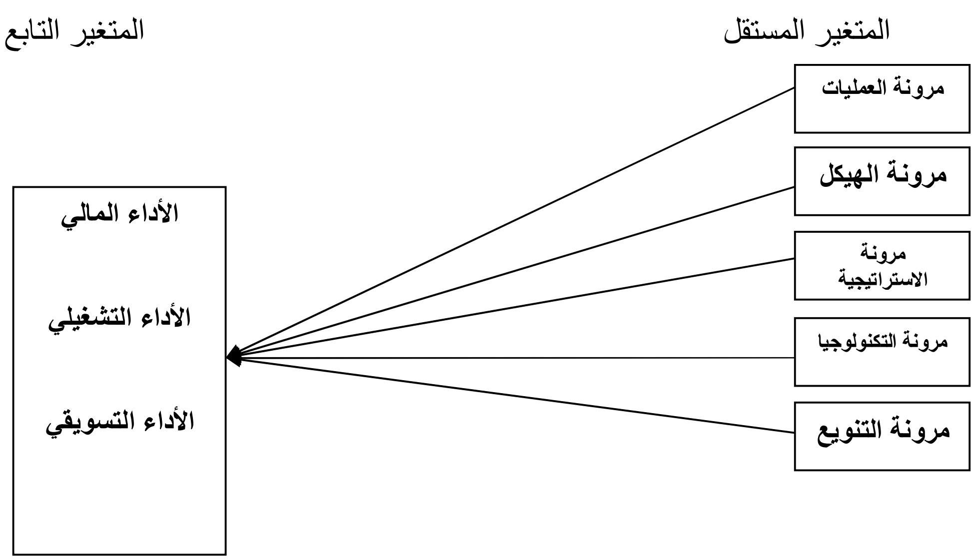
الأداء التنظيمي : الاداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح ادارة المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعـــايير اداء مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية.(العوفي، 2005)

الأداء المالي: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية ، لتعظيم ثروة الملاك والمساهمين (Jensen,2003) .

الأداء التـــشغيلي : تخصيص مناسب للمـــوارد البـــشرية والماديـــة والماليـــة والمعلوماتية بوجود أدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع. (kotler, 2003) .

الأداء التسويقي: قدرة المنظمة على زيادة حصتها السوقية ، وتقديم منتجـــات جديدة، وتحقيق فاعلية العملية التسويقية للمنظمة.(Gupta,2004) .

8.1 نموذج الدراسة



* النموذج من إعداد الباحث استنادا للدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مثّلت المرونة Flexibility إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة، ونظراً للتعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة إنتقلت المرونة لتمثل محور إهتمام الإدارة العليا في المنظمات، ومع وجود العديد من البحوث والدراسات حول المرونة بشكل عام إلا أن هذه البحوث قليلة في مجال المرونة الاستراتيجية من حيث التطبيق والقياس والإدارة.

إلا أنها جميعاً تركز على كونها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير (De Toni & Tonchia, 2005: 516) . وبمنظور أكثر تحديداً، شدد على أنه يمكن فهم المرونة بإعتبارها:

1. خاصية من خصائص الواجهة المشتركة، أو الإرتباط ما بين النظام وبيئته الخارجية. وفي هذه الحالة، تعمل المرونة كعامل تصفية لتخليص النظام من المشاكل الخارجية، واستيعاب واحتواء حالة اللاتأكد البيئي.
2. درجة من درجات كفاءة النظام الديناميكية والرقابة الإستبابية (درجة التكيف المعرفي) .
3. القابلية على التكيف والتغيير.

وقد اهتم (Dixon, et..al,, 1990) بالمرونة وربطوها بالأبعاد التالية:

1. النوعية، وتشمل المرونة المادية والتي تشير إلى المقدرة على التعامل مع الاختلافات في المواد المشتراة؛ ومرونة المخرجات والتي تبين المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة.

2. المنتج، وتشمل مرونة المنتج الجديد والتي تشير إلى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبكلف منخفضة بشكل نسبي؛ ومرونة التعديل أي المقدرة على تعديل المنتجات الحالية.
3. الخدمة، وتشمل مرونة التسليم التي تشير إلى المقدرة على تغيير محتوى الطلبية أو تاريخ التسليم؛ ومرونة الحجم أي المقدرة على تغيير كمية الإنتاج الكلي؛ ومرونة المزيج، والتي تبين المقدرة على تعديل جودة المنتجات في فترة معينة من الوقت مع إضافة تكاليف محدودة.
4. الكلفة، وتشمل مرونة العامل أي المقدرة على تغيير مزيج المواد، والجهد، ورأس المال المستخدم في الإنتاج.

مراحل دراسة المرونة

وبالرجوع إلى التطور التأريخي ونشأة مصطلح المرونة يتضح أن الجذور التاريخية للمرونة انبثقت من أربعة مداخل رئيسة، هي: المدخل الإقتصادي، والمدخل التنظيمي، والمدخل التشغيلي، والمدخل الاستراتيجي.

فما يتعلق **بالمدخل الإقتصادي**، فيلاحظ أن أول من طرح فكرة المرونة في نظرية المنظمة هو الباحث Stigler؛ إذ تم مناقشة المرونة من حيث منحنى التكلفة ومقارنتها مع حجم الإنتاج، والتي في مضمونها تؤكد على وجود مستويين للمرونة، الأول، المرونة كبيرة، وفيه يكون للتكاليف الأحادية منحنى الشكل U-shaped، وفي المنطقة التي يكون فيها المنحنى مستوياً يكون التباين والإختلاف كبيراً في المخرجات حول أدنى نقطة مع تدني التكاليف الحدية. الثاني، المرونة منخفضة ووفيها يكون المنحنى أقل ستواءً مع وجود قدر كبير من التكاليف الحدية (Al-cazare-Ortega, et..al, 2012: 369). وهنا يلاحظ اقتصار المرونة في القدرة على الإستجابة فقط للتقلبات في الطلب. وبسياق مقارب حاول كلٌ من Mills &

Schumann صياغة واختبار الفرضية التي مفادها أنه بوجود التقلبات في الطلب يمكن أن يكون هناك توازن تنافسي بين المنظمات ذات الهياكل المختلفة من حيث التكاليف، فمنظمات الأعمال الصغيرة تكون قادرة على التنافس بنجاح مع منظمات الأعمال الكبيرة التي تتميز بالكفاءة والثبات بسبب إمتلاكها لتقنيات أكثر مرونة ولتنظيم مؤسسي ذي مرونة أكبر (Davis, 2010: 308) . وبمنظور أكثر تحديداً فإن المسوحات الأولى التي أجراها كل من Marschak & Nelson حول خصائص المرونة والتي فيها تبين أن المرونة مُثلت بثلاثة إفتراضات، هي كيان التكاليف الحدية Marginal Costs، وكيان الارباح الحدية المتوقعة Expected Marginal Profits وفيها تكون المنظمة أكثر مرونة في حال تحقيقها لأرباح أكبر في الأسواق الجديدة، واتساع مجموعة الاختيارات، والتي فيها يكون الوضع الأولي أكثر مرونة إذا ما كان يسمح بوجود عدد أكبر من الأوضاع في الفترات المتعاقبة (Gong & Hu, 2008: 854) .

أما ما يتعلق **بالمدخل التنظيمي**، والذي فيه تم تناول النماذج التنظيمية التي تُمكن المنظمات من العمل بشكل تفاعلي مع البيئة المحيطة بها ذات التغيرات السريعة، بما في ذلك مرونة العمل كقدرة فردية أو جماعية (Lim, et..al, 2011: 226) . وهو ما أكد عليه (Jadesadalug, 2011: 29) بالإشارة إلى أنه من أجل تحقيق المرونة التنظيمية فإنه من الضروري فهم طبيعة المنظمة مثل مواقف الأفراد تجاه التغيير وخوض المخاطر.

إذ أن مساهمات كل من "Burns & Stalker" من خلال مفهوم الهيكل العضوي Organic Structure إزاء الهيكل الميكانيكي Mechanistic Structure ومساهمات الباحث Mintzberg من خلال مفهوم الغرضية Adhocracy أدى إلى تطور مفهوم المرونة من المنحنى التنظيمي (Hatum & Pettigrew, 2006: 117) . كما أكد " Jennings

Seama &" أن المنظمات التي تتميز بمستوى عالٍ من التكيف تمتلك هيكلاً عضوياً واستراتيجية المنقبين Prospector Strategy بدلاً من استراتيجية المدافعين Defender Strategy. وعلى المستوى التنظيمي الجزئي، يرتبط هذا المحور بمفهوم التوسيع أو الاغناء الوظيفي وممارسات الحوافز والتعويضات (Bhardwaj & Momaya, 2008: 38) .

ووفقاً **للمدخل التشغيلي للمرونة**، فغالباً ما يتم الحديث بشكل نموذجي عن المرونة التصنيعية Manufacturing Flexibility. إذ عرّفت المرونة التصنيعية بأنها قدرة النظام التصنيعي على التكيف للتغييرات في مختلف الظروف البيئية والمتطلبات. وهذا المفهوم يأخذ بنظر الاعتبار كلاً بعدي المرونة الخارجية والداخلية منها؛ حيث أن المرونة الخارجية تكون نتيجة لطلب السوق، فيما تحدث المرونة الداخلية نتيجة استثمار للفرص التي توفرها الابداعات التكنولوجية (Kahyaoglu, 2002: 2188) . ووردت بأنها أداة أساسية للتعامل مع حالة اللاتأكد التي تواجه المنظمة، علماً أن إجراء الموازنة للمرونة تجاه حالة اللاتأكد يمكن أن يتمثل بكفتي الميزان واحدة تمثل المرونة، والأخرى تمثل اللاتأكد ببعديه الخارجي ممثلاً بالعرض والطلب والداخلي، مثل الإخفاقات ونقص المواد الاولية (Pagell & Krause, 2003: 3) .

مفهوم المرونة التنظيمية

ووفقاً لــ (De Toni & Tonchia, 2005: 528) فهناك العديد من الطرق المختلفة لتعريف وتصنيف المرونة التصنيعية في الأدبيات والتي تؤكد على حقيقة مفادها بأن مفهوم المرونة التصنيعية مفهوم واسع ودقيق، فالمرونة التصنيعية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد وصعب الإحتواء. ولذلك من الضروري إيجاد بعض المتغيرات للتصنيف، بمعنى إيجاد المنطق المختلف لتفسير مختلف أبعاد المرونة التصنيعية.

وبقدر تعلق الأمر بموضوع الدراسة الحالي والمرتبط بالمرونة التنظيمية، فقد عُرفت بأنها قدرة المنظمة الإستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية (Combe & Greenley, 2004: 1458) . ووردت بأنها قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات فى البيئه الخارجية، وسرعة الإستجابة لها (Kastsuhiko & Hitt, 2004: 44-58) .

كما عرفت بأنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. إذ أن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار. ففي المرحلة الأولى، تُفعل القابليات مع الأخذ في الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية. أما المرحلة الأخيرة فإنها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات اللاتأكد (Shimizn & Hitt,2004:45).

كما عبّر عن المرونة التنظيمية بخاصية التكيف Adaptiveness التي تشير إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، أو يكون وضع المنظمة أفضل للإستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية (Matth yssens, et..al, 2005: 548) .

أهمية المرونة التنظيمية

ونتيجة لأهمية المرونة التنظيمية، فقد أدركت المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة بشقيها السلعي والخدمي أهمية المرونة التنظيمية لها ومتطلبات تحقيقها، إذ أوضح (Shimizn & Hitt,2004:45-49) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسة لتحقيق المرونة التنظيمية, هي إدامة الحيطة

والحذر، والقدرة على التنظيم بشكل صحيح، وعمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ.

كما بين كل من (Yonggui & Hing-po, 2004) أهمية المرونة التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال:

1. أن المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.
2. تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجـات ورغبـات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
3. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقة للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثـة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

وقد جاءت مساهمة Burns & Stalker في تحديد بدائل تصميم المنظمة، فعلى مستوى المنظمة، صنف البناء إلى هيكل تنظيمي عضوي وهيكل تنظيمي آلي. بينما كانت مساهمة في Mintzberg بناء تنظيمي مؤقت، ولكل بديل أهمية خاصة في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب في كل بيئة عمل (De Toni & Tonchia, 2005) .

ويشير كل من (Jennings & Seaman, 1994) إلى أن المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بمستوى عالٍ من التكيف، وتحتاج إلى هيكل تنظيمي عضوي بدلاً من هيكل تنظيمي آلي وإلى استراتيجية المنقبون Prospector Strategy بدلاً من استراتيجية دفاعية.

وتحدد (برنوطي، 2005: 45 ــ 46) بدائل التصميم للمنظمة في أن البناء الآلي يصلح للبيئة المستقرة، والتكنولوجيا البسيطة، والمنظمة الأكبر حجماً، في حين يصلح البناء العضوي للبيئة الديناميكية، والتكنولوجيا الحديثة، والشركة الصغير ة .وتضيف إن درجة المرونة في تصميم المنظمة تتحدد وفقاً لعوامل البيئة الخارجية المشخصة، وعوامل التكنولوجيا المنظمية المستخدمة، وحجم المنظمة واستقلاليتها، وطبيعة الثقافة المنظمية، والمناخ الإنساني السائد فيها، والتي لها تأثير مباشر على اختيار التصميم المناسب.

ويركز كل من (Nemetz & Fry,1998) على أن المنظمات تحتاج على مستوى الفروع التابعة لها إلى هيكل تنظيمي، يرتبط بمفاهيم إغناء العمل وتوسيعه، وأنظمة التعويض والتحفيز.

أبعاد المرونة التنظيمية

وفقاً لــ (Evans & Collier, 2007: 123 - 130) فإن المرونة التنظيمية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف Adaptbility، والخفة Agility، وقابلية التصحيح والتعديل Corrigibility، والمطاطية Elasiticiy، والتحوط Hedging، والتنشيط Robustness، والليونة Plasticity، وتحمل الصدمات Malleability، والتراجع المرن Resiliencies، والتفنن Versatility.

فيما حدّد (De Toni & Tonchia, 2005: 531) خمسة أبعاد للمرونة التنظيمية وهي: السرعة Speed "القدرة على الاستجابة السريعة

لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات"؛ الإتساق Consistency "القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح"؛ البصيرة Acuity "القدرة على التنبؤ والإستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء الجديدة"؛ الخفة Agility "القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة"؛ الإبداعية Innovativeness "القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل إستحداث مصادر جديدة ذات قيمة".

وقام (Yu, 2012) بقياس المرونة التنظيمية باعتبارها مرونة موارد، ومرونة قدرات. حيث أن مرونة الموارد Resource Flexibility، تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعيه وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة. أما مرونة القدرات Capability Flexibility، فتشير إلى قدرة المنظمة من الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها. والجدول (1) يوضح أهم أبعاد المرونة التنظيمية التي حظيت بالاهتمام من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين.

جدول(1)

أبعاد المرونة التنظيمية التي حضيت بالإهتمام من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين

الباحث والسنة	المدخل	الأبعاد
Burns & Stalker, 1961	تنظيمي	الهيكل التنظيمي العضوي والآلي
Mintzberg, 1970	تنظيمي	الهيكل التنظيمي المؤقت
Jennings & Seaman, 1994	تنظيمي	استراتيجية المنقبون والهيكل التنظيمي العضوي
برنوطي، 2005	تنظيمي / موقفي	بناء تنظيمي عضوي في بيئة عمل ديناميكية وتكنولوجيا حديثة بناء تنظيمي في بيئة عمل مستقرة وتكنولوجيا بسيطة

بناءاً على ما سبق ذكره، يرى الباحث بإن المرونة التنظيمية وأبعادها بشكل عام تشير إلى حالة المنظمة، فهي تعمل على تحديد واختيار شكل البناء التنظيمي المناسب، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه. بالإضافة إلى إشراك العاملين في تحديد أهداف، وتخويل صلاحيات إصدار القرارات لممارسة العمل الإداري في القضايا التي تتولد عنها خبرات عملية، خاصة إذا أصبحت قواعد العمل محدود، وأصبح العمل اليومي روتينيا لا يتطلب جهدا فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار.

الأداء التنظيمي:

يعد الأداء من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث أن امتلاك خطة إستراتيجية كفوءة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ارتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولا زال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (دره، 2003) .

احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً، بكونه محوراً مركزياً لقياس نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ثانياً، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها،

مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (السكران، 2004) .

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 1994).

فالأداء مفهوم واسع ، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه (Meyer, 2002: 19) ، ولا تـــزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضـــوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة ، إضافة إلى أن الانـــشغال بمناقـــشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً ، وبمناقشة المستويات التي يحلـــل عنـــدها والقواعـــد الأساسية لقياسه ما يزال مستمراً.

لذلك يرتبط الأداء بقوة المؤسسة ويأتي نتيجة التوجـــه الاســـتراتيجي الناجح وأكدت الأبحاث أن التطوير واستخدام الأساليب الحديثة في التحليـــل الاستراتيجي يعزز القدرة إلى التميز في الأداء مما يـــنعكس ايجابيـــا علـــى المنظمة في تطوير خدماتها أو منتجاتها . حيـــث أن الأداء يتـــرجم مهمـــة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطـــار عمل لتطبيق إستراتيجيتها (إدريس والغالبي، 2013) .

وعليه، يُعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. فالإتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم العائد وكذلك الإتجاهات الأخرى الحديثة (William,2002:457) . فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى (Dewaal, 2001: 7) , والملاحظ أن هذا التطور إنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق إعتبارات تأثرها بالمتطلبات والظروف الإجتماعية والإنسانية, وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكم المعرفة في هذا المجال بإطار فكرة تطوير أداء العمل، كونها تربط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William,2002:460) .

إن الأداء هو مفهوم صعب من حيث التعريف والقياس وذلك لعدم التوصل لأتفاق بخصوصه (Ray, 2004: 4) . إذ عرف (David, 2001: 308) الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المخططة والموضوعة".

وينظر (Wheelen & Hunger, 2008: 231) للاداء على انه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة".

ووصف (العكش، 2007) الاداء بانه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها"، وعرف (عواد، 2005) الاداء بانه ناتج السلوك.

في حين اشار (المانع، 2006) ان الاداء هو القدرة على تحويل المدخلات الى مخرجات.

ويركز كل من (Allen & Helms, 2006: 437) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية – على اختلاف أنواعهما- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

واعتبر (المغربي، 2007) الاداء "يمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لانجاز الاعمال المكلفين بها".

وحدد (هيجان، 2004) مفهوم الاداء من خلال منظورين هما :

1. يهتم الاول بالجوانب الاقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة.
2. والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على اساس الاساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية .

أبعاد الأداء التنظيمي

وعبر (حمادات، 2006) عن هذا بالإشارة إلى أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستّة أطر مفاهيمية نظرية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

1. النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو ما يشير إلى قدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
2. الإستغلال الأمثل للموارد بالاعتماد على النظرية المستندة على الموارد، حيث يشير الاداء إلى قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

3. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث إن الأداء في هذا التوجه يركز على الجانب الإيجابي للنتائج مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها.
4. البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تكييف عناصر بيئتيها لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها.
5. مدخل النظم، الذي يؤكد على المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
6. المفهوم الشمولي، الذي يرى أن الأداء يتمثل بنتائج أنشطة المنظمة التي يتوقع أن تقابل الاهداف الموضوعية.

أهمية الأداء التنظيمي

وللتدليل على أهمية الأداء يرى كل من (Dyer & Singh, 1998: 660) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الإهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن ان تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً (Theoretical) وتجريبياً (Empirical) وإدارياً (Managerial) . فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (Ginsberg & Venkatraman, 2004: 421)

أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (Gupta, 2004: 9) .

ويرى (السالم، 2008) ان النظر الى الاداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة اي ان تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الاخرى للاداء التي ترتكز على جوانب محددة كالاداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط .

كما اكد (عبدالباقي، 2005) على الاهمية التطبيقية للاداء من خلال اختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها.

ونظر (العوفي، 2005) الى ان الاداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح ادارة المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير اداء مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية.

فيما اشار (Zepile, 1992: 40) الى ان الاداء بانه يمكن المنظمة من تخفيض كلف انشطتها او القيمة المقدرة للمشترين مقارنة بالمنافسين.

لقد ظهرت عدة مقاييس لاجل التعرف على كيفية قياس اداء المنظمة وتختلف هذه المقاييس من هدف الى اخر ومن توجه استراتيجي الى اخر حيث توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث او ما سوف يحدث (القحطاني، 2002) ، ومقاييس الاداء هي تلك المعايير القابلة للقياس في اي من مجالات الاداء.

طرق قياس الأداء ومؤشراته

ويختلف الكُتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطر ق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240) ، فمنهم من ينظر إلــى أهــداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة

قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بمـــا يمثله من أطراف مرتبطة به وينطلق كتاب آخرون في تحديـــد مجـــالا ت الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجـــالات الأداء التي يتم التركيز عليها ، كما تهتم إدارات بعض المنظمـــات بمجـــالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها ، ويحدد كل من (Venkatraman, 1988: 803-804) مجالات أداء الاعمـــال فـــي ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمار ، ويحـــدد الباحثـــان ميادين الأداء بميدان الأداء المالي ،وميدان الأداء العملياتي ، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميـــدان بحيـــث يعكـــس الأداء ضمنه.إذ ان الأداء المالي يعد القاسم المـــشترك بـــين الكتـــاب والبـــاحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عملية قيـــاس الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال, ويرى (Lynch, 2003: 376) بأن الأداء المالي سيبقى المقيـــاس المحـــدد لمـــدى نجـــاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المـــالي بالمـــستوى الأساســـي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر . ويذهب بعض الكتّاب إلـــى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي ، وذلك إلى حـــد إعتبـــاره الهدف الأهم بالمنظمة، وضمن هذا التوجه، ويعبـــر (Hunt & Morgan, 1995: 6) عن تلك الاهمية بالقول إن الأداء المالي المتفوق يعـــد هـــدف المنظمات الأساسي، وأن الاهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق . وضمن المنظور الإســـتراتيجي لـــلأداء المالي. ويدعم هذا المنطق كل من (Waddok & Graves, 1997: 306) إذ يعتبران أن الأداء المالي الا متفوق يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمـــة لإقتناص فرص الاستثمار المختلفة ، ويساعد على تلبية إحتياجات أصـــحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم . فيما يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي

الحلقة الوسطى لأداء الاعمال في المنظمات ، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية،تقديم منتجات جديدة ، نوعية المنتوج / الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة. إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه , أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول المنظمة ، لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة وضمن هذا التوجه ، ويعتقد (Holbech, 2005: 23) بانه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً إلى خلق التوازن بين الإهتمامات العملياتية والمالية. ويقدم (Kaplan & Norton, 1992: 71) إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف بـ (Balanced Scorecard) إذ تضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم ، وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء ، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

ويرى (Agarwal, et..al, 2003:68-82) بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة الزبائن وولائهم ، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار . وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية (Heskett, et..al., 1994:164-174) .

2.2 الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية

دراسة (السالم، وآخرون، 2013) بدراسة بعنوان "**المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية**". هدفت إلى تعرف على أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية المتضمنة مرونة الموارد ومرونة القدرات. شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (84) . أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (77) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. ولتحقيق ذلك تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية وتحليل المسار Path Analysis. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة الموارد في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة القدرات في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وجاءت دراسة (إدريس والغالبي، 2013) بعنوان "**إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية**

الأردنية". هدفت إلى الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التاكد البيئي بإتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، من خلال تعرف على مستوى متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الاستراتيجية) . وتحديد أثر عدم التاكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على إتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية. شمل مجتمع الدراسة المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددها (13) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد"مدير عام، ومديري الإدارات) . والبالغ عددهم (180) . واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإستخدام الأسلوب التطبيقي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد. وتم تطوير إستبانة لقياس متغيرات الدراسة بهدف جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات. ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار وأسلوب تحليل المسار Path Analysis. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على إتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى. ووجود أثر لمتغيرات عدم التاكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس) على إتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية.

وقام (الدجني، 2011) بدراسة بعنوان " **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية**

الفلسطينية". هدفت إلى تعرف جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. وتألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضوا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها ان هناك دور كبير وإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية.

وقام (الغانم، 2011) بدراسة بعنوان "**أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية"**. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (26) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (78) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Statistica وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الارتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) .

وهدفت دراسة (الظهراوي، 2010) بعنوان "**دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة**". هدفت إلى التعرف على دوراستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطويرتلك الاستراتيجيات بشكل مهني والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات وايضا توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير ادائها بما يحقق اهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في مجافظات غزة والتي بلغ تعدادها حسب اخر الاحصائيات (889) منظمة موزعة على محافظات غزة وتعمل في عدة مجالات. حي طبق الباحث دراسته على عينة قدرها (117) منظمة غير حكومية أي مانسبته (13%) من مجتمع الدراسة الاصلي من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (240) موظف ما بين (مدير عام، مدير فرع، منسقمشروع، منسق وحدة) ، وقد استخدم الباحث الاستبانة كاداة لجمع البيانات اضافة للعديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. واظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة ان 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وان تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، ايضا مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبيا يقدر ب (78%) واظهرت الدراسة ان التمويل الخارجي ياهم بشكل اساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وان 75% من القائمين على صياغة واعداد الاستراتيجيات

لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة. كما أظهرت النتائج ان استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الاداء المؤسساتي بشكل عام.

أما (النجار، والحوري، 2008) فقد قاما بدراسة بعنوان "**جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**". هدفت إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها الثلاث (البعد الزمني، البعد الشكلي، وبعد المحتوى) في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في السوق الأول والثاني، والبالغ عددها (7) شركات، (3) منها مسجلة في السوق الأول، و (4) منها مسجلة في السوق الثاني. أمّا عيّنة الدراسة فقد تم إعتماد العينة الطبقية العشوائية المتساوية، وذلك بأخذ (2) شركة من الشركات المسجلة في كل سوق وإختيار المديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (48) مدير من المستويات المذكورة من مجتمع الدراسة بواقع (12) مدير من كل شركة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال إستبانة تم إعدادها وتطويرها خصيصاً لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية. ولتحقيق ذلك تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى إستخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية في المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاثة.

وقد قام (عايش، 2008) بدراسة بعنوان "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية**

العاملة في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانه تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من : المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام و نوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تكونت عينة الدراسة من (130) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلي أن المصارف الإسلامية تبنت و مازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة. كما وتوصلت أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثرها على تحسين الأداء المؤسسي.

وأجرى كل من (دوسة وحسين، 2008) بدراسة بعنوان "**التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي**". هدفت إلى تحديد ومعرفة اثر التغيير الاستراتيجي المتمثل بـــ (الروتيني، والمحدود، والجذري، واعادة التوجه التنظيمي) في الاداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة، فقد جرى تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة قوامها (31) فرداً وهم يمثلون رؤوساء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في الشركة، حيث كانت نسبة الاستجابة من مجتمع البحث والبالغ (36) فردا (86%) . وجرى تحليل بيانات البحث بأستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة. وتوصلت الدراسة إلى ان الاداء التنظيمي يزداد بأزدياد التغيير الاستراتيجي، اذ ان الاداء الفاعل يتطلب احداث تغييرات شاملة وكبيرة.

أجرى (العواوده، 2007) دراسة بعنوان "**أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي**". هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره. وتناولت ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية، هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية، وأربعة أبعاد للأداء الكلي، هي: الأداء المالي، والتصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي والمدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (47) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (101) من أعضاء الإدارة العليا (مدير عام أو نائبه أو مساعده، أو من ينوب عنه) ومن الإدارة الوسطى (مدير أو مدير دائرة أو كل شخص رئيسه المباشر أحد أعضاء الإدارة العليا) لكل الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة شملت أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الاداء المالي. ولتحقيق ذلك لجأ الباحث إلى العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الإرتباط وتحليل الإنحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي.

ب. الدراسات الأجنبية

قام كل من (Noruzy, et..al, 2013) بدراسة بعنوان " Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms". والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين كلاً من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والابداع التنظيمي والاداء التنظيمي في الشركات الصناعية الايرانية. تكونت عينة الدراسة من (280) مديراً تنفيذياً من مجتمع الدراسة البالغ (106) شركات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاسلوب التطبيقي من خلال استبانة اعدت خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة بالاضافة الى استخدام انموذج المعادلات الهيكلية وصولاً لتحقيق اهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير ايجابي للقيادة التحويلية على الابداع التنظيمي والاداء التنظيمي.

وأكدت دراسة (Yu, 2012) بعنوان " Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China". والتي هدفت إلى إختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية. شمل مجتمع الدراسة على (500) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في شرق الصين، والواقعة ضمن (3) مدن هي (Shanghai, Jiangsu and Zhejiang) . أمّا عيّنة

الدراسة فقد تكونت المناصب الوظيفية التالية (مدير تنفيذي، رئيس ومدير عام) ، وقد تم الحصول على إستجابات (195) شركة، وبعد فحص الإستجابات أُستبعد منها (3) إستجابات، ليصبح العدد الكلي للعينة (192) شركة. واستخدم الباحث المنهج المسحى الإستطلاعي وذلك بالإعتماد على إستبانة بعض فقراتها تم تطويرها من قبل الباحث وفقرات أخرى تم الإعتماد فيها على دراسات سابقة بموضوع الدراسة. ولتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية أهمها التحليل التمييزي وتحليل الإنحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

وقام (Ringim, et..al, 2012) بدراسة بعنوان " A Framework of Business Process Re-engineering Factors and Organizational Performance of Nigerian Banks". هدفت إلى تقديم اطار عملي لبيان أثر إعادة هندسة عمليات الأعمال على الاداء التنظيمي بالإضافة إلى معرفة الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في هذا الأثر بالبنوك التجارية النيجيرية. تكونت عينة الدراسة من (560) استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية النيجيرية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاسلوب التطبيقي وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية منها التعديد العاملي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً معدلاً في تعزيز أثر إعادة هندسة عمليات الأعمال على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية النيجيرية. أي ان تكنولوجيا المعلومات تحسن من تأثير إعادة هندسة عمليات الأعمال على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية النيجيرية.

كما قام (Lim, et..al, 2012) بدراسة بعنوان "Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore". هدفت إلى تطوير أنموذج رياضي للتنبؤ بالمرونة التنظيمية في شركات الانشاءات في سنغافورة. تكونت عينة الدراسة من (41) شركة انشائية متميزة في قطاع الانشاءات في سنغافورة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة من خلال استبانة واسلوب المقابلة وجهاً لوجه من الشركات مديري الشركات محل الدراسة. وتم استخدام انموذج المعادلات الهيكلية لتحقيق اهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن الأنموذج الرياضي المطور له قدرة جيدة على التنبؤ بالمرونة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وأن كلاً من المبادرات القيادية وقدرات سلسلة التوريد أهم العوامل في توجيه المرونة التنظيمية.

وأجرى (Benson, et..al, 2011) بدراسة بعنوان "Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business". هدفت إلى إجراء تحليل تطبيقي للمرونة التنظيمية في قطاع الأعمال الانشائية في سنغافورة. تكونت عينة الدراسة من الشركات التي تعمل في مجال الانشاءات والتي يبلغ معدل عمرها (30) سنة، وقد بلغ عدد تلك الشركات (29) شركة. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحديد أبرز العوامل المرتبطة بالمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى اجراء بعض المقابلات مع مديري تلك الشركات. ومن خلال استخدام الاساليب الاحصائية الملائمة والتي من ابرزها انموذج المعالات الهيكلية تمكنت الدراسة من تحديد ابرز العوامل ذات العلاقة بالمرونة التنظيمية والتي من ابرزها مهارات وسلوكيات العاملين، قدرات سلسلة التوريد، واستراتيجيات الاعمال والتي

كان لها الأثر الأكبر في المرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية والمرونة الاستراتيجية.

كما هدفت دراسة (Rui & Liankun, 2010) بعنوان " Impact of External Learning and Organizational Flexibility on Radical Innovation". إلى بيان أثر التعلم الخارجي والمرونة التنظيمية على الإبداع التدريجي في المنظمات الصينية. تكونت عينة الدراسة من (682) شركة تعمل في صناعات مختلفة تقع في (10) مقاطعات ومدن صينية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاسلوب التطبيقي من خلال استبانة اعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة بالاضافة الى استخدام العديد من الاساليب الاحصائية وصلاً لتحقيق اهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها وجود أثر دال احصائياً للتعلم الخارجي والمرونة التنظيمية على الإبداع التدريجي للشركات الصناعية العاملة في الصين.

وقام كل من (Camison & Villar-Lopez, 2010) بدراسة بعنوان " Analysis of the Mediating Role of the Technological Innovation Capabilities in the Relationship Between the Flexible Organizational form and Organizational Performance". هدفت إلى تحليل الدور الوسيط لقدرات الإبداع التكنولوجي في العلاقة بين المرونة التنظيمية والاداء المنظمي في الشركات الصناعية الإسبانية. تكونت عينة الدراسة من (159) شركة صناعية اسبانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد استبانة لقياس متغيرات الدراسة واستخدام العديد من الاساليب الاحصائية ابرزها انموذج المعادلات الهيكلية من خلال تحليل المسار. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج ابرزها قدرات الابداع التكنولوجي تلعب

دوراً ايجابياً في تعزيز العلاقة بين المرونة التنظيمية والاداء التنظيمي للشركات الصناعية الاسبانية محل الدراسة.

وهدفت دراسة (Zelealem & Pansiri, 2005) بدراسة بعنوان " Managerial Competency and Organizational Flexibility in Small and Medium Enterprises in Botswana". إلى بيان العوامل الإدارية الرئيسة المؤثرة في المرونة التنظيمية في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم العاملة في باستونيا. تكونت عينة الدراسة من (203) شركة متوسطة وصغيرة الحجم تعمل في ثلاثة مدن بستونية. وكانت اداة الدراسة الرئيسة هي الاستبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة الرئيسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالأسلوب التطبيقي لتحقيق اهداف الدراسة والتي توصلت إلى العديد من النتائج ابرزها وجود خمسة عوامل إدارية رئيسة تؤثر في المرونة التنظيمية للشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في باستونيا، وهي (تطوير الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، والخلفية الإدارية، والقيادة الإدارية واستراتيجية التنافس المستخدمة) .

كما قام كل من (Voola & Muthaly,2005) بدراسة بعنوان " Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation". هدفت إلى دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية، والتوجه الكلي للسوق وبين الأداء. وصمم الباحثان مقياساً من سبع نقاط بالاستناد إلى مقياس (Likert scale) . وتم توزيع (1400) استبانة على مديري الإدارة للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية الذين يمتلكون مواقع إلكترونية. تم استرجاع ما مجمله في (1023) استبانة صالحة للتحليل. وتم قياس كل من المرونة الإستراتيجية والتوجه السوقي باستخدام مقياس Likert السباعي، أما ما

يتعلق بالأداء فقد تم استخدام المقياس الخماسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الكلي للسوق يأتي إما رد فعل أو تأثير في السوق، بالإضافة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية والأداء، وبينت الدراسة أهمية المتغير الوسيط (التوجه الكلي للسوق) واحتمال أن يكون هناك وجود لعوامل أخرى وسيطة كاستغلال الفرص التكنولوجية، والتعلم التنظيمي.

وقام (Anand & Ward,2004) بدراسة بعنوان " Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments". هدفت إلى تطوير التصور للموائمة البيئية والمرونة وتوضيح أهمية الموائمة. ومن خلال استخدام بيانات (101) شركة صناعية عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام التحليل الهيكلي توصلت الدراسة إلى أن المرونة تؤثر وبشكل كبير على أداء تلك الشركات في ظل البيئة الديناميكية. بالإضافة إلى أهمية البيئة الديناميكية في تحديد أنواع إستراتيجيات المرونة التصنيعية.

كما أجرى (Abbott & Banerji, 2003) دراسة بعنوان " Strategic Flexibility and Firm Performance The Case of US Based Transnational Corporations". هدفت إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء للشركات العاملة عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من أكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية نشرت أسمائها في قائمة مجلة (Fortune) . أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (227) شركة من الشركات العاملة عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثين العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية

والإنحرافات المعيارية وإختبار T وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وإختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين كل من أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية) ومؤشرات الأداء المالي الثلاثة (العائد على الموجودات، والعائد على المبيعات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب) .

أجرى (Power & Reid, 2001) دراسة ميدانية بعنوان "Turbulence, Flexibility and Performance of the Long-Lived Small Firm". هدفت إلى بيان العلاقة بين المرونة (خفة العمل وسرعة الاستجابة للتغييرات البيئية)، والاضطراب البيئي، وبين أداء المؤسسات الصغيرة في انجلترا. تكونت عينة الدراسة من (63) صاحب محل صغير. وكانت أداة الدراسة الرئيسة الاستمارة والمقابلة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأثر الأكبر في الأداء، هو الاضطراب البيئي، وكان تأثيره سلبيا، يليه تأثير المرونة والتي ميزت الأعمال الناجحة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

استندت الدراسة على المنهجين التاليين:

البيانات الثانوية : وتمثلت في المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى منشورات الوسائط المتعددة للنقابات العمالية كأعداد المستخدمين على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية أو على مستوى الدول العربية.

البيانات الأولية : وهي البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء التي قام الباحث بإعدادها استناداً إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة لتحديد اتجاهاتهم وتم تحليلها من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSSوالطرق الإحصائية الأخرى للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع المدراء العاملين في شركات الهواتف المتنقلة الأردنية وبكافة المراكز والبالغ عددهم (120) مديرا، وذلك وفقا للنشرات الصادرة عن إحصائية هيئة تنظيم قطاع الاتصالات 2013 وقد تم مسح المجتمع كاملا وتم توزيع الاستبانات .

3.3 عينة الدراسة

سوف يكون مجتمع الدراسة هو العينة، وتم توزيع الإستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (103) استبانه أي ما نسبته (%85,8) من حجم عينة الدراسة الكلي.

4.3 خصائص مجتمع الدراسة.

الجدول رقم(2)

خصائص مجتمع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	88	%85.4
	أنثى	15	%14.56
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	3	%0,029
	مدير دائرة	15	%14.5
	مساعد مدير	55	%53.3
	رئيس قسم	30	%29.1
الخبرة	6-10 سنوات	10	%0,097
	11-15 سنه	30	%29.1
	16-20 سنه	50	%48.5
	21 سنه فأكثر	13	%12.6
الشركة	زين	60	%58,4
	اورنج	30	%29
	امنيه	13	%12,6

يوضح الجدول رقم (2) أن أعلى نسبة حسب متغير الجنس كانت للفئة الذكور، حيث بلغت هذه النسبة (85.54) %من عينة الدراسة ، بينما كانت نسبة الإناث (14.56) % من مجتمع الدراسة .

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة مساعد مدير دائرة أعلى نسبة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كانت نسبتهم (53.3) %، تلاها مباشرة فئة رئيس قسم من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كانت نسبتهم (29.1) %، ثم تلا ذلك فئة مدير دائرة حيث شكلت نسبتهم (14.5) %، أما فئة مدير تنفيذي فقد شكلت نسبتهم ما مقداره (0,029) % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة الكلي.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (16-20) سنة، حيث بلغت هذه النسبة (48.5) % وتلاها في ذلك فئة (11-15) سنة، حيث بلغت نسبتهم (29) %، ثم تلاها في ذلك فئة (21سنة فأكثر) ، بنسبة (12.6) %، وكانت فئة (6-10) سنواتهي أقل نسبة ، حيث شكلت النسبة (0,097) % من عينة الدراسة .

5.3 تصميم أداة الدراسة

وقد جرى تصميم قائمة الاستقصاء على النحو التالي:

1. تم تصميم الاستبانة موجهة إلى المدراء العاملين في شركات الهواتف المتنقلة العاملة فيالمملكة الأردنية الهاشمية ، وتم إعداد أسئلة الاستبانة بما يتوافق مع أهداف وفرضيات وأسئلة الدراسة التي تم طرحها.
2. تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء، حيث يضم الجزء الأول والخاص بالعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة : (الجنس، المسمى الوظيفي ، الخبرة)، وقد اشتمل الجزء الثاني مجموعة من الأسئلة تدور في محورها حول المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة مرونة العمليات الأسئلة 1-4، مرونة الهيكل التنظيمي من 5-8، مرونة الاستخدام 9-12، مرونة التكنولوجيا 13-16، مرونة التنويع 17-20 أما القسم

الثالث فقد أشتمل على مجموعة من الأسئلة تدور في مجملها حول محور الأداء التنظيمي ، الأسئلة من 21- 24بعد الأداء المالي ، والأسئلة من 25-28بعد الأداء التشغيلي ، الأسئلة 29-32 بعد الأداء التسويقي.

3. تم استخدم مقياس ليكرت الخماسي حيث تتراوح درجات المقياس من 1 إلى 5، حيث أن 1 تعني على الأطلاق و 5 دائما .

والجدول التالي يوضح أبعاد الدراسة :

جدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

الأبعاد	الأسئلة
مرونة العمليات	4-1
مرونة الهيكل التنظيمي	8-5
مرونة الإستراتيجية	12-9
مرونة التكنولوجيا	16-13
مرونة التنويع	20-17
الأداء المالي	24-21
الأداء التشغيلي	28-25
الأداء التسويقي	32-29

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة

لتقييم أداة القياس المستخدمة وللتأكد من دقة المقياس، وإمكانية تطبيقه تم الاستعانة بالاختبارات الآتية:

1. **اختبار صدق المقياس** Validity:ولتقدير صدق المقياس تم عرض الاستبيان بعد الانتهاء من إعداده المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في الجامعة في هذا المجال بهدف التعرف على

آرائهم المتعلقة بملائمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الاستبيان، هذا وقد تم عرض الاستبانة على (8) محكمين من أساتذة الإدارة المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتحقق من صدق فقرات الاستبانة وقد تم الأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في كافة أبعادها وفقراتها .

2. **اختبار ثبات المقياس Reliability**: درجة الاتساق بين مقاييس الشيء المراد قياسه، والثبات، بمعنى لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار (الرفاعي، غنيم، 2000). وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الدراسة اعتمدت أسلوب ألفا كرونباخ من خلال برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وعادة تتراوح قيمة إلفا كرونباخ بين (صفر، 1) ويعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي وتعتبر قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة إذا كانت أكبر من ٦٠% (Churchill,ga,1979) .

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(3) الأتي :

جدول رقم (4)

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

الأبعاد	الأسئلة	عدد البنود	ألفا كرونباخ
مرونة العمليات	4-1	4	%77.5
مرونة الهيكل التنظيمي	8-5	4	%85.7
مرونة الإستراتيجية	12-9	4	%79.6
مرونة التكنولوجيا	16-13	4	%82.3
مرونة التنويع	20-17	4	%86.4
الأداء المالي	24-21	4	%82.8
الأداء التشغيلي	28-25	4	%77.5
الأداء التسويقي	32-29	4	%82.2

7.3 الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تم ترميز بيانات استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل والبالغ عددها (103) استبانه لتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social science (SPSS) وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق هدافها ومن أهم هذه الأساليب :

1. الإحصاءات الوصفية وذلك لمعرفة توزيع أفراد عينة الدراسة على العوامل الديموغرافية، وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة .
2. تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة .
3. اختبار كرونباخ الفا .

4. تم استخدام اختبار (Multicollinearity)، واختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) ، لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات ، وهي تمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،والأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

دائما بدرجة كبيره	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
5	4	3	2	1

وبناء على ذلك ، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اكبر من (3.5) ، فيكون مستوى التصورات مرتفعا وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.5-2.5) فيكون المستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فهذا يعني أن المستوى منخفضا.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

سيتم تناول نتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وعلى النحو الآتي :

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول على : ما هوتصورات المبحوثين من المدراء العاملين في شركات الهواتف المتنقلة عن متغير المرونة التنظيمية ؟ .

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن المرونة التنظيمية كما يراها المدراء العاملون في شركات الهواتف على مجالات الدراسة والأداة الكلية ، وكما هي موضحة في الجدول رقم (4) .

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مجالات الدراسة للمرونة التنظيمية

المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
مرونة العمليات	4.32		2	مرتفع
مرونة الهيكل التنظيمي	4.41		1	مرتفع
مرونة الإستراتيجية	4.115		3	مرتفع
مرونة التكنولوجيا	4.105		4	مرتفع
مرونة التنويع	4.06		5	مرتفع
ألمتوسط الكلي	4.2			مرتفع

يبين الجدول رقم (5) أن المجال الرابع مرونة الهيكل التنظيمي ، قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,41) وهو بدرجة عاليــة ، ممــا يشير إلى درجة عالية في مراعاة مرونة الهيكل التنظيمي ، وجــاء متغيــر مرونة العمليات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قــدره (4,32) وهــو بدرجة عالية أيضا، أما مجال مرونة التنويع فقد احتــل المرتبــة الأخيــرة بمتوسط حسابي قدره (4.06) . وتشير هذه النتائج إلى ضــرورة التركيــز على تطبيق مبادئ المرونة التنظيمية في مجال مرونة العمليــات ومرونــة الهيكل التنظيمي ومرونة الاستراتيجية ومرونة التكنولوجيا ومرونة التنويع ، ولعل تفسير هذه النتائج يدل على أهمية تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادهــا المختلفة.

هذا وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة ، حيث كانت علــى النحو الآتي:

المجال الأول: مرونة العمليات .

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثينعن متغير مرونة العمليات ، والجدول رقم (5) يوضح ذلك :

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد مرونة العمليات

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	كافة العمليات داخل الشركة وإجراءاتها واضحة .	4.13	1.37	4	مرتفع
2.	يوجد دليل عمل واضح لكافة العمليات داخل الشركة	4.20	1.23	3	مرتفع
3.	يتم تعديل العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات للعملاء استمرار.	4.41	.880	2	مرتفع
4.	تقوم الشركة بمراجعة كافة العمليات المتعلقة بأداء العمل بشكل مستمر	4.55	.977	1	مرتفع
	ألمتوسط الكلي	4.32			

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد مرونة العمليات بلغ (4.32) وهذا يعني أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد ذو مستوى مرتفع.على مستوى الفقرات المتعلقة بهذا البعد ، فقد احتلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على تقوم الشركة بمراجعة كافة العمليات المتعلقة بأداء العمل بشكل مستمر المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي قدره (4.55) وانحراف معياري (0.97)،بينما جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.37).

المجال الثاني: مرونة الهيكل التنظيمي .

للإجابة عن هذ ا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثينعن بعد مرونة الهيكل التنظيمي ، والجدول رقم (6) يوضح ذلك :

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد مرونة الهيكل التنظيمي

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	يمتاز الهيكل بإمكانية إدخال تغييرات مستمر عليه.	4.48	.777		مرتفع
2.	يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في الشركة على سهولة اتخاذ القرار .	4.34	1.288		مرتفع
3.	يمتاز الهيكل التنظيمي داخل الشركة بسهولة انتقال المعلومات .	4.43	1.07		مرتفع
4.	يتم تعديل الهيكل التنظيمي داخل الشركة بما يتناسب مع طبيعة عملها.	4.39	1.27		مرتفع
	ألمتوسط الكلي	4.41			

تشير نتائج الجدول رقم (7) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد مرونة الهيكل التنظيمي كا نت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.41) أما على مستوى الفقرات ، فقد احتلت الفقرة (1) والتي تنص على : يمتاز الهيكل بإمكانية إدخال تغييرات مستمر عليه.، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري(.77) ، بينما احتلت الفقرة رق م (2)والتي تنص على : يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في الشركة على سهولة اتخاذ القرار . المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحرافه المعياري (1.288).

المجال الثالث: مرونة الإستراتيجية .

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد مرونة الاستراتيجية

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	تمتاز استراتيجيات الشركة بقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية.	3.99	1.29		مرتفع
2.	يتم تعديل الاستراتيجيات في الشركة وفقا لمتطلبات السوق .	4.29	1.34		مرتفع
3.	.يتم تعديل الاستراتيجيات وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل داخل السوق .	4.18	1.14		مرتفع
4.	أنشطة الشركة تقع ضمن خطة استراتيجية متكاملة الأبعاد .	4.03	1.40		مرتفع
	ألمتوسط الكلي	4.11			

يوضح الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد مرونة الاستراتيجية قد بلغ (4.15)وهو من النوع المرتفع ، وهذا يدل على أن اتجاهات العاملين في شركات الهواتف المتنقلة كانت إيجابية حول هذا البعد، وعلى مستوى الفقرات فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تنص على:يتم تعديل الاستراتيجيات في الشركة وفقا لمتطلبات السوق .، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29) بانحراف معياري قدره (1.34) ، بينما جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة . بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.29) .

المجال الرابع : مرونة التكنولوجيا ؟ .

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد مرونة التكنولوجيا

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.1	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية باستمرار.	4	1.17974		مرتفع
.2	تسعى الشركة إلى تحديث أجهزتها الالكترونية باستمرار.	4.10	1.37849		مرتفع
.3	يتم تعديل البرمجيات بما يتناسب مع التغييرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية .	4.22	1.12835		مرتفع
.4	.يتم توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات .	4.1	1.28419		مرتفع
	ألمتوسط الكلي	4.105			

يوضح الجدول رقم (9) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مرونة التكنولوجيا، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الكلي لهذا المتغير قد بلغ (4.105) وهو من النوع المرتفع، أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة (3) التي تنص على: يتم تعديل البرمجيات

بما يتناسب مع التغييرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.28).

المجال الخامس: مرونة التنويع .

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد مرونة التنويع

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	تقوم الشركة بطرح خدمات متنوعة باستمرار.	4.09	.95501		مرتفع
2.	تقوم إدارة الشركة على الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للعملاء .	4.08	1.21354		مرتفع
3.	تقوم إدارة الشركة بطرح خدمات جديدة بين فترة وأخرى.	4.1	1.12827		مرتفع
4.	تقوم إدارة الشركة بتعديل خدماتها بما يتلاءم وحاجات العملاء المتكررة .	4	1.21667		مرتفع
	ألمتوسط الكلي	4.06			

يشير الجدول رقم (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد مرونة التنويع كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي الكلي (4.06) ، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: تقوم إدارة الشركة بطرح خدمات جديدة بين فترة وأخرى. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.12) ، بينما احتلت الفقرة (4) التي تنص على: تقوم إدارة الشركة بتعديل خدماتها بما يتلاءم وحاجات العملاء المتكررة . المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (1.21).

الإجابة عن السؤال ا لثاني: ما هو اتجاهات المدراء العاملين في شـــركات الهواتف المتنقلة عن بعد الأداء التنظيمي ؟ .

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة للأداء التنظيمي

المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
الأداء المالي	4.18		1	مرتفع
الأداء التشغيلي	4.13		2	مرتفع
الأداء التسويقي	3.98		3	مرتفع
ألمتوسط الكلي	4.2			مرتفع

يبين الجدول رقم (11) أن المجال الثاني :الأداء المالي، قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,18) وهو بدرجة عالية ، مما يشير إلى درجة عالية في مراعاة الأداء المالي، وجاء متغير الأداء التشغيلي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,13) وهو بدرجة عالية أيضا ، أما مجال الأداء التسويقي احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,98) . وتشير هذه النتائج إلى ضرورة التركيز على تحسين الأداء التنظيمي بكافة أبعاده .

هذا وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة ، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول : الأداء المالي.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد الأداء المالي

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.1	يتميز الأداء المالي للشركة بالتفوق على غيره .	4.22	1.11963		مرتفع
.2	ربحية الشركة هي الأفضل مقارنة مع المنافسين .	4.08	1.27654		مرتفع
.3	تنمو الشركة بشكل أسرع مقارنة بنمو المنظمات في المجال .	4.31	1.07584		مرتفع
.4	كافة الأنظمة المالية المطبقة تتسم بالكفاءة.	4.12	1.34076		مرتفع
	ألمتوسط الكلي	4.18			

تشير نتائج الجدول رقم (12) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الأداء المالي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.18) وهو من النوع المرتفع، ونلاحظ أن الفقرة رقم (3) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.31) وانحراف معياري قدره (1.07) وهذه الفقرة تنص على: تنمو الشركة بشكل أسرع مقارنة بنمو المنظمات في المجال .

المجال الثاني : الأداء التشغيلي .

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد الأداء التشغيلي

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.1	أداء الشركة التشغيلي يمتاز بالكفاءة والفعالية.	4.18	1.10033		مرتفع
.2	كافة العمليات التشغيلية داخل الشركة تسير ضمن برنامج محدد لتقديم الخدمات بشكل مميز .	4.24	1.35376		مرتفع
.3	الأداء التشغيلي للشركة أفضل من باقي المنافسين.	3.92	1.26560		مرتفع
.4	.تعتمد الشركة على تقديم أنماط تشغيلية متقدمة ومتنوعة	4.17	1.30179		مرتفع
	ألمتوسط الكلي	4.13			

تشير نتائج الجدول رقم (13) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الأداء التشغيلي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابيةحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.13) وهو من النوع المرتفع، ونلاحظ أن الفقرة رقم (2) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24)وانحراف معياري قدره (1.35) وهذه الفقرة تنص على : كافة العمليات التشغيلية داخل الشركة تسير ضمن برنامج محدد لتقديم الخدمات بشكل مميز .

المجال الثالث : الأداء التسويقي

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد الأداء التسويقي

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	تحتفظ الشركة بخطة إستراتيجية تسويقية مميزة وكفؤة وواضحة المعالم .	4.18	1.07327		مرتفع
2.	تمتلك المنظمة حصة سوقية أكبر مقارنة بالحصة السوقية لباقي المنافسين.	3.74	1.29644		مرتفع
3.	أداء الشركة التسويقي أفضل من الشركات الأخرى في نفس القطاع .	3.97	1.30952		مرتفع
4.	المزيج التسويقي للشركة يمتاز بالكفاءة .	4.11	1.13155		مرتفع
ألمتوسط الكلي		3.98			

تشير نتائج الجدول رقم (14) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الأداء التسويقي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابيةحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.98) وهو من النوع المرتفع، ونلاحظ أن الفقرة رقم (1) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18)وانحراف معياري قدره (1.07) وهذه

الفقرة تنص على : تحتفظ الشركة بخطة إستراتيجية تسويقية مميزة وكفـؤة وواضحة المعالم .

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وعلى النحو التالي :

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة ((Multicollinearity)، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) Inflation Factor (Variance) ، واختبار التباين المسموح ((Tolerance) ، لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) ، وقيمة اختبار التباين المسموح ((Tolerance) أكبر من (0.05) ، وتم أيضا الـتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء للبيانات (Skewness) ، مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) ، والجدول رقم (13) يوضح نتائج هذه الاختبارات .

الجدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الفقرات	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
مرونة العمليات	1-4	1.098	.911	0.523
مرونة الهيكل	5-8	1.090	.917	0.518
مرونة الاستراتيجية	9-12	1.146	.872	0.654
مرونة التكنولوجيا	13-16	1.170	.855	0.634
مرونة التنويع	17-20	1.192	.839	0.687

تدل النتائج الإحصائية في الجدول رقم (15) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.19 – 1.09) ، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.839 -.917) ، وهي أكبر من 5%، وهذا يعني عدم وجود ارتباط عال بين التغيرات المستقلة، وكذلك تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)

وللتأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده، وكما هو موضح في الجدول رقم (4-10) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (16)

نتائج تحليل التباين والانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة

أبعاد المتغير التابع	درجة الحرية	معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء المالي	(1، 102)	0.395	3.579	.005
الأداء التشغيلي	(1، 102)	0.450	4.914	.000
الأداء التسويقي	(1، 102)	0.551	8.466	.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول رقم(16) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث نلاحظ أن كافة الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية(4,298) . كما نلاحظ أن أبعاد المتغير المستقل قد فسرت ما مقداره (39,5) % من التباين في بُعد الأداء المالي، كما تُفسّر أيضاً ما مقداره (45) % من التباين في بعد الأداء التشغيلي، كما فسرت ما مقداره (55,1) % من التباين في بُعد الأداء التسويقي .

وبناء على ذلك وبعد إجراء هذه الاختبارات نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول(17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المرونة التنظيمية في الأداء التنظيمي

أبعاد المرونة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةT المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
مرونة العمليات	.029	.064	.039	.453	.652	تقبل العدم
مرونة الهيكل	.282	.082	.294	3.435	.001	ترفض العدم
مرونة الاستراتيجية	.140	.051	.241	2.747	.007	ترفض العدم
مرونة التكنولوجيا	.154	.055	.247	2.792	.006	ترفض العدم
مرونة التنويع	.106	.065	.147	1.646	.103	تقبل العدم

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (17) ، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(مرونة الهيكل, التكنولوجيا,مرونة الإستراتيجية) بوصفها أبعاد المرونة التنظيمية لها تأثير في الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي :

رفض فرضية العدم والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها،

مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا على الأداء التنظيمي لشركات الهاتف المحمول العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين، وقبول فرضية العدم لبعدي مرونة التنويع ومرونة العمليات .

الجدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد المرونة التنظيمية في المتغير التابع الأداء التنظيمي

البعد المستقل	معامل R^2 قيمة التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة
مرونة التكنولوجيا	.402	3.244	.002
مرونة الهيكل	.510	3.974	.000
مرونة الاستراتيجية	.573	3.164	.002

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد المرونة التنظيمية (مرونة التكنولوجيا، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية) في الأداء التنظيمي، كما يتضح من الجدول رقم (18) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير مرونة التكنولوجيا قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (40,2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير مرونة الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا متغير مرونة الاستراتيجية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.3%)

من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغيري(مرونة التنويع ومرونة العمليات) على اعتبار انه ضعيف وغير هامين إحصائيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على الأداء المالي لشركات الهاتف المحمول العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول(19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المرونة التنظيمية في الأداء المالي

أبعاد التخطيط	B	الخطأ المعياري	Beta	Tقيمة المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
مرونة العمليات	.074	.095	.076	.778	.439	تقبل العدم
مرونة الهيكل	.245	.122	.196	2.009	.047	ترفض العدم
مرونة الاستراتيجية	.155	.076	.204	2.038	.044	ترفض العدم
مرونة التكنولوجيا	.144	.082	.177	1.758	.082	تقبل العدم
مرونة التنويع	-.015-	.096	-.016-	-.155-	.878	تقبل العدم

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (19) ، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(مرونة الهيكل، مرونة الاستراتيجية) بوصفها أبعاد المرونة التنظيمية لها تأثير في الأداء المالي في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤0.05) . مما سبق يقتضي ما يلي :

رفض الفرضية الصفرية ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \le 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية،) على الأداء المالي لشركات الهاتف المحمول العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول(20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد المرونة التنظيمية في المتغير التابع الأداء المالي.

البعد المستقل	معامل قيمة R^2 التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مرونة الهيكل	.270	2.589	.011
مرونة الاستراتيجية	.332	2.056	.042

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الأداء المالي لشركات الهواتف المتنقلة، كما يتضح من الجدول رقم (20) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير مرونة الهيكل التنظيمي قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير مرونة الاستراتيجية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (33.2%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغيري(مرونة التنويع، ومرونة العمليات، مرونة التكنولوجيا) على اعتبار انه ضعيف وغير هامين إحصائيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \le 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات،

مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على التشغيلي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول(21)

نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الأداء التشغيلي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	Tقيمة المحسوبة	مستوى Tدلالة	القرار
مرونة العمليات	.034	.097	.033	.352	.726	تقبل العدم
مرونة الهيكل	.337	.125	.256	2.704	.008	ترفض العدم
مرونة الاستراتيجية	.139	.077	.174	1.795	.076	تقبل العدم
مرونة التكنولوجيا	.141	.084	.165	1.684	.095	تقبل العدم
مرونة التنويع	.108	.098	.108	1.096	.276	تقبل العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (21) ، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية :(مرونة الهيكل التنظيمي) بوصفها أبعاد المرونة التنظيمية لها تأثير في الأداء التشغيلي في شركات الهواتف المتنقلة، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) .

الجدول(22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد المرونة التنظيمية في المتغير التابع الأداء التشغيلي.

البعد المستقل	معامل R^2قيمة التحديد	tقيمةالمحسوبة	مستوى دالة
مرونة الهيكل التنظيمي	0.403	3.111	.002

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في

المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد المرونة التنظيمية (مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) في الأداء التشغيلي، كما يتضح من الجدول رقم (22) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير مرونة الهيكل التنظيمي وفسر ما مقداره (40,3%) من التباين في المتغير التابع، ونلاحظ من الجدول ذاته خروج المتغيرات (مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع، مرونة العمليات) على اعتبار أنهما غير هامين إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على التسويقي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول(23)

نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الأداء التسويقي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	Tقيمة المحسوبة	مستوى Tدلالة	القرار
مرونة العمليات	.021	.082	.023	.261	.794	تقبل العدم
مرونة الهيكل	.263	.105	.222	2.508	.014	ترفض العدم
مرونة الاستراتيجية	.127	.065	.176	1.938	.056	تقبل العدم
مرونة التكنولوجيا	.177	.071	.229	2.503	.014	ترفض العدم
مرونة التنويع	.227	.083	.253	2.739	.007	ترفض العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (23) ، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) بوصفها أبعاد المرونة التنظيمية لها تأثير في

الأداء التسويقي في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) . مما سبق يقتضي ما يلي :

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه : **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها(مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) على التسويقي لشركات الهاتف المحمول العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المبحوثين، وقبول فرضية العدم لمتغيري (مرونة الاستراتيجية، مرونة العمليات) .

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد المرونة التنظيمية في الأداء التسويقي

البعد المستقل	معامل R^2قيمة التحديد	المحسوبةtقيمة	t مستوى دالة
مرونة التنويع	.405	3.121	.002
مرونة التكنولوجيا	.488b	3.030	.003
مرونة الهيكل	.526c	2.313	.023

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد المرونة التنظيمية (مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) في الأداء التسويقي، كما يتضح من الجدول رقم (24) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير مرونة التنويع قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (40.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير مرونة التكنولوجيا حيث

فسر مع متغير مرونة التنويع ما مقداره (48.8%) من التباين في المتغير التابع، وجاء أخيراً متغير مرونة الهيكل التنظيمي والذي فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.6%) ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغيري مرونة العمليات ومرونة الاستراتيجية على اعتبار أنهما غير هامين إحصائياً .

3.4 مناقشة النتائج :

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة التنظيمية في شركات الهواتف المتنقلة الأردنية ذات مستوى مرتفع، وأن مرونة الهيكل التنظيمي احتلت المرتبة الأولى، يليه بُعد مرونة العمليات، يليه بُعد مرونة التكنولوجيا، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد مرونة التنويع، ويفسر ذلك أن المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في شركات الهواتف المتنقلة من الأمور الهامة والضرورية التي يجب مراعاتها بشكل مستمر، حيث المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أنواعها فيجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا بشكل سهل تعديله وفقا للمتغيرات البيئية المتنوعة، وكذلك التكنولوجيا بأبعادها المختلفة لا بد أن تمتاز بالمرونة لتكون قادرة على مواكبة التغييرات المحلية والعالمية في مجال البرمجيات وغيرها من المتطلبات التكنولوجية، خاصة وأن تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية بأبعاده المختلفة يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح واستمرار عمل شركات الهواتف المتنقلة .

كما أن لبُعد مرونة العمليات أهمية واضحة في شركات الهواتف المتنقلة، فمراجعة كافة العمليات باستمرار تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة،

كما أن مراجعة كافة العمليات التشغيلية تساهم في تحسين وتطوير أداء العمل بشكل مستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة :ا(لعواوده،2007) و(النجار والحوري،2008) و(الغانم، 2011) .

2. دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لأبعاد الأداء التنظيمي في شركات الهواتف المتنقلة (المالي، والتشغيلي، والتسويقي) ، جاءت بدرجة مرتفعة . ومثل هذه النتيجة منطقية، حيث تُفسّر هذه النتيجة أهمية هذا البُعد وضرورة التزام الإدارة العليا في شركات الهواتف المتنقلة بضرورة السعي وبصورة مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي بما يضمن نجاحها واستمرارها في السوق المحلي والعالمي، خاصة وان الأداء هو مقياس النجاح في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، خاصة وأن شركات الهواتف المتنقلة تعمل في بيئة متقلبة وتواجه تحديات كبيرة والتي من أهمها المنافسة الشديدة التي يشهدُها القطاع الاتصالات محليا وعالميا، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة الأعمال لشركات الهواتف المتنقلة فان ذلك يتطلب الاهتمام بأبعاد الأداء التنظيمي لتحسينه وتطويره لضمان الاستمرار والتميز لهذه الشركات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة : (دوسه، 2008) ، ودراسة (الظهراوي، 2010) وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Benson,2011) .

3. دلّت النتائج على أن أبعاد المرونة التنظيمية تفسر (55,1) % من التباين في بُعد الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة، كما تُفسر أيضاً (39,5) % من التباين في بُعد الأداء المالي، وتُفسر أيضاً (45) % من التباين في بُعد الأداء التشغيلي، وتُفسر (55) % من التباين في بُعد الأداء التسويقي .

4 . دلّت النتائج على أن فان متغير مرونة الهيكل التنظيمي قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27%) من التباين في المتغير التابع الأداء المالي، ودخل ثانيا متغير مرونة الاستراتيجية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (33.2%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغيري(مرونة التنويع، ومرونة العمليات، مرونة التكنولوجيا) على اعتبار انه ضعيف وغير هامين إحصائيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

5. دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بأبعاد المرونة التنظيمية فان متغير مرونة الهيكل التنظيمي وفسر ما مقداره (30,4%) من التباين في المتغير التابع الأداء التشغيلي، ونلاحظ من الجدول ذاته خروج المتغيرات (مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع، مرونة العمليات) على اعتبار أنهما غير هامين إحصائياً .

6. دلّت النتائج على أن متغير مرونة التنويع قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (40.5%) من التباين في المتغير التابع الأداء التسويقي، ودخل ثانيا متغير مرونة التكنولوجيا حيث فسر مع متغير مرونة التنويع ما مقداره (48.8%) من التباين في المتغير التابع، وجاء أخيراً متغير مرونة الهيكل التنظيمي والذي فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.6%) ونلاحظ من الجدول ذاته خروج متغيري مرونة العمليات ومرونة الاستراتيجية على اعتبار أنهما غير هامين إحصائياً .

4.4 التوصيات

حتى تستطيع شركات الهواتف المتنقلة من تحقيق فاعلية العمل وتحسين أدائها لا بُدَّ من التركيز على تطبيق المرونة التنظيمية بكافة

أبعادها(مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع) ، من حيث الاهتمام بتقديم ما العملاء، كما أن الاهتمام بالهيكل التنظيمي لهذه الشركات من الأمور الهامة، حيث أن الهيكل التنظيمي المرن يستجيب بكل سهولة مع التغييرات البيئية .

وللتكنولوجيا أهمية بالغة في تحسين أداء عمل شركات الهواتف المتنقلة، لذا لا بد من الاهتمام باقتناء أفضل أنواع التكنولوجيا والبرمجيات الحديثة لتسهيل الأعمال اليومية، كما لا بد أن تمتاز التكنولوجيا المطبقة داخل هذه الشركات بالمرونة وإمكانية تعديلها بما ينسجم مع التغييرات العالمية المتجددة.

ولمرونة التنويع دور بارز في تحسين نوعية الخدمات المقدمة وتطوير الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة، ولتفعيل ذلك وتحقيق فاعلية العمل في هذه الشركات يتطلب ذلك متابعة الخدمات المقدمة بشكل مستمر والعمل على تطويرها بما يتناسب واحتياجات عملائها .

ولتحسين الأداء التنظيمي في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية فأن ذلك يتطلب من الإدارة العليا الاهتمام بالأداء المالي للشركة من حيث التركيز على تخفيض تكاليف التشغيل لتحقيق أعلى ربحية ممكنة وتحقيق نمو سريع لهذه الشركات، كما لا بد من الاهتمام بالأداء التشغيلي لهذه الشركات لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وأن تكون كافة العمليات التشغيلية للشركة ضمن برنامج محدد واضح المعالم، ويتطلب ذلك بأن تكون الأنماط التشغيلية متقدمة ومتنوعة .

كما لا بد من الاهتمام بالأداء التسويقي للشركة من حيث التركيز على وجود خطة تسويقية شاملة متكاملة الأبعاد، وكذلك لا بد من الاهتمام بالمزيج التسويقي للشركة لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة مقارنة مع المنافسين.

المحددات والدراسات المستقبلية

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المدراء العاملين في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ، الأمر الذي يصعب معه تعميم النتائج على كافة القطاعات الأخرى، لذلك لا بد أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعين الاعتبار قطاعات مختلفة من أجل إمكانية تعميم النتائج. كما اقتصرت هذه الدراسة على شركات الهواتف المتنقلة، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على القطاعات الخدمية الأخرى، الأمر الذي يتطلب من الباحثين في المستقبل دراسة قطاعات خدمية أخرى للتأكد من إمكانية الوصول إلى نفس النتائج وبالتالي إمكانية تعميمها. كما يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية القطاعات الصناعية المختلفة. كما اعتمدت الدراسة الحالية على اختبار أثر عدد من المتغيرات، وهنا لا بد من أن تأخذ الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى والتي يمكن أن تكون ذات أهمية في التأثير في الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة .

المراجع

أ. المراجع العربية

إدريس والغالبي، (2013) "**إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية** : دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية "، **مجلة تشرين**، مجلد(22) ، العدد(5) .

برنوطي، سعاد نائف (2005). **إدارة الموارد البشرية**. ط.3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع..

حمادات، محمد حسن (2006) . **قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر، عمان.

الدجني، محمد، (2011) " **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي:دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة الكويت.

درة، عبد الباري، (2003) ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

دوسة، حسين، (2008) ، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي"، **الإداري**، العدد(97) ، ص ص 99- 123.

الرفاعي أحمد غنيم، و اخرون، (2000) ، **تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS** ، القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع.

السالم، ربى، وآخرون، (2013) بدراسة بعنوان "**المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية**

الاردنية،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمـــان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد (2008) .، **نظرية المنظمة** : الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثالثة.

السكران، ناصر، (2004) **المناخ التنظيمي وعلاقته بـــالأداء الـــوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمـــن الخاصـــة بمدينـــة الرياض**رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الظهراوي، احمد، (2010) **دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية فـــي تطوالأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية فـــي غـــزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأمير نايف للعلـــوم الأمنيـــة ، السعودية.

عايش، عبدالله، (2008) ، "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علـــى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة فـــي قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الإدارة، الجامعـــة الإسلامية، غزة.

عبد الباقي، صلاح الدين(2005) **مبـــادئ الـــسلوك التنظيمـــي** ، الـــدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

العكش، علاء، (2007) ، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غـــزة** ، رســـالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة

عواد، طارق، (2005) ، **نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في الـــسلطة الوطنية الفلسطينيةدراسة تطبيقية على قطاع غـــزة** ، رســـالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

العواوده، عزام(2007) "**أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعيةالأردنية العاملة في السوق الدولي** ، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العوفي،محمد بن غالب (2005) . **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الغانم، غالب، (2011) ، "**أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي : دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية**رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ، السعودية.

القحطاني،محمد علي مانع (2002) **أثر بيئة العمل الدا خلية على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية**,رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المانع، محمد، (2006) **تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.

المغربي، عبد الحميد، (2007) ، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة** ،دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.

النجار،سمير والحوري،احمد، (2008) فقد قاما بدراسة بعنوان "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة ميدانية

في شركات صناعة الأدوية الأردنية "،**مجلة الإدارة العامة** ، المجلـــد 38، العدد 3.
هيجان، عبد الرحمن، (2004) معوقات الإبداع في المنظمات الـــسعودية ، **مجلة الإدارة العامة** ، عـــدد(1) ،ص15، معهـــد الإدارة العا مـــة، الرياض.

ب. المراجع الأجنبية

Abbott & Banerji, (2003") Strategic Flexibility and Firm Performance The Case of US Based Transnational Corporations, **International Journal of Manpower**, Vol.29, No.2: 161-187.
Agawal, (2003) ,"**Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education Inc., 10th Ed, Upper Saddle River, New Jersey.
Al-cazae-ortega, (2012) , "**Specialization Flexibility: Strategic Production Opportunity"**, Unpublished doctoral Dissertation, University of Santo Tomas,Manila, Philippines. Cases", U.S.A, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.
Allen& Helms(2006) , a way to business excellence, *Socio-* **Economic Research Bulletin**, Collection of scientific works, Issue 3 (46) , Part 1, Odessa National Economic University, Odessa, pp. 101-107.
Anand & Ward(,2004"), Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.7: 35-45.
Benson, et..al, (2011) ,Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business, **Measuring Business Excellence**, Vol.11, No.1: 33-45.
Bhardwaj&momay,(2008) ,"Inter-Firm ependence,Environmental Uncertainty and Vertical Co-ordination in Industrial Buyer-Seller, Manufacturing Processes**", International Journal of Operations and Production Management,** Vol.7: 38-49.
Camisón & Villar-Lopez,(2010) Analysis of the Mediating Role of the Technological Innovation Capabilities in the Relationship Between the Flexible Organizational form and

Organizational Performance, **Strategic Management Journal**, Vol.4, No.3: 221–235.

Churchill,ga, (1979) , "Strategic Flexibility: The key to Growth", Ivey **Business Journal**, March, 65, 4:44.

Comba & Greenley (2004) , "**Strategic Management: Text and Cases**", 3rd ed, Boston, Irwin McGrow-Hill.

David,(2001) Reviewing and improving performance measurement systems: An action research, **Int. J. Production Economics**, 133,

Davis, (2010) , "Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments", **Production and Operations Management,** Vol.13, No.4, winter: 369-385.

De Toni& Tonchia, (2005) , "Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities", **Omega**, Vol. 33, No.6: 516-525.

DERY & Singh(1998) , Researching performance measurement systems: An information systems perspective, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 28, Iss: 7.

Dewaal(2001) Designing, implementing and updating performance measurement systems**, International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 20, Iss: 7.

Dexon (1990) , "Enviromental Determinants of Decision , Making Uncertainty in Marketing Channels", **Journal of Marketing Research,** Vol.25: 36-50.

Dixon, et..al, (1990) ,**Improving Organizational Effectiveness**, Kogan Page Limited, London.

Evans&Collier, (2007) , "Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to mediumsized entreprises (SMEs) ", **European Journal of Marketing**, Vol. 42, No. 11/12: 1170-1178.

Ginsberg & Venkatrament (2004) . Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes**, Long Range Planning**, 43.

Gong&Hu J., (2008) , "**Flexibility: Planning for an Uncertain Future**", Manpower Policy and Practice:1.

Gupta,(2004) ,**Business Performance Measurement. Unifying Theory and Integrating Practice**, Second Edition, Cambridge University Press.

Hatum&Pettigrew, (2006) , "A **Strategic Management: Text and**

Heskett, (1994) , "Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", **Customer Relationship**, Vol.14: 34 – 59.

Holbech,(2005) **Measuring Organizational Improvement Impact**, Kogan Page Limited, London. Relationships", **International Journal of Management Sciences**, Vol.28: 445-154

Hunt & Morgan(1995) . Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, Vol. 14, No. 1.

Jadesasadalug, (2011) ,"Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, And Management Strategies", **Journal Of Business And Psychology**, Vol.18, No.4: 507-534.

Jenning & seaman, (1994) , "Beyond World-Class: the **New Manufacturing Strategy**", Harvard Business Review, Vol. 72: 77-86.

Jensen &Tonchia, (2003) , Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 9: 42-66.

Kahyaglu, (2002) , **"Strategy under Uncertainty**", Harvard usiness Review: 67-80.

Kaplan & Norten (1992) , "**Strategic Management and Business Policy**: Concepts and Cases", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.

Kastsuhiko & Hitt, (2004) , "**Strategic Flexibility & it Infrastructure Investment**: Empirical Evidence in Two Case Studies

kotler &Fry, (2003) , "Strategic Flexibility for Business Excellence: The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies", Global **Journal of Flexible Systetns Management**, Vol. 9, No. 1: 41-51.

Laynch, A.(2003) The performance measurement revolution: why now and what next?, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 19, Iss: 2.

Lim, (2011) , "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", **Global Journal of flexible Systems Management**, Vol.5: 11-22.

Lim, et..al,(2012) Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore , **An International Journal**, Vol. 12, No.

Matth Yssent (2005) , "An Agenda for Research on the Flexibility of

Meyer (2002) , "**The new performance challenge: measuring operations for world-class competition"**, Homewood, IL: Irwin.

Nemetz, (1998) , "The Decision Making Paradigm of Organizational Design", **Management Science**. Vol.32, No.5:.572–588.

Noruzy, et..al, (2013) Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms, ?", **Journal of Economic and Social Research**, Vol.3, No.1: 5-27.

Pagel l& Krause (2003) , "**The New Era of Management**", Thomson South-Westren, Vanderbilt University, Canada.

Power & Reid,(2001) Turbulence, Flexibility and Performance of the Long-Lived Small Firm**, Journal of International Business Studies**, Vol.27, No.3: 571-588.

Ray,(2004) . A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22, Iss: 11.

Ringim, et..al,(2012(A Framework of Business Process Re-engineering Factors and Organizational Performance of Nigerian Banks, **Journal of Operations Management**, Vol. 12: 205-224.

Rui & Liankun, (2010) , Impact of External Learning and Organizational Flexibility on Radical Innovation, **Environmental Economics and Polic**y, Vol.1, No,1:45-65.

Shimizn&Hitt (2004) , "Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: a Conceptual Framework", **Journal of Management Studies.** Vol. 18: 69-89.

Venkatraman (1988) Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges, **Measuring Business Performance**, Vol. 16, No. 2 .

Voola & Muthaly(,2005) ,Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, **European Journal of Information System**, Vol.9: 3-15.

Waddok&Gravesi(1997) Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems, **International Journal**

of Operations & Production Management, Vol. 31, Iss: 12.

Wheelen & Hunger ,(2008) ,**Organizational Performance Improvement Project**, Proceedings, Vienna.

Wheelen & Hunger(2008) performance measurement suitable for an extended enterprise**?, International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 30, Iss: 2.

William (2002) , "Environment and its Impact on the Organization", International Studies of **Management and Organization**, Vol.2: 297-313.

Yonggui & Hing- Po, (2004) , "**Strategic flexibility: a management guide for changing times**", Lexington, MA: Lexington Books.

Yu, (2012) Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China, **Management Decision**, Vol.38, No.8: 520-530.

Zelealem & Pansiri,(2005") Managerial Competency and Organizational Flexibility in Small and Medium Enterprises in Botswana, **Journal of Management**, Vol.28, No.6: 725-746.

Zepile ,(1992) , **Creating a High Performing Organization**, John Wiley & Sons, New York,.

الملحق (أ)

الأستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم .

حضرة المدير الفاضل

تحية طيبة وبعد,

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة " **مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية** " وهي دراسة تطبيقية من وجهة نظر المدراء التنفيذيين العاملين في شركات الهواتف المتنقلة (زين، اورنج، أمنية) بفروعها المختلفة في المملكة الأردنية الهاشمية .

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير هذه الاستبانة، لذا أرجو الإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة، علما بأن هذه الدراسة لأغراض علمية بحتة، ولن تستخدم إلا لغايات علمية .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : طارق العميريين

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (√) في المكان المناسب

1. النوع الاجتماعي
   - ذكر
   - أنثى

2. المسمى الوظيفي

مدير تنفيذي

مدير دائرة

مساعد مدير

رئيس قسم

3. الخبرة العملية
   - 5 سنوات فأقل
   - من 6 الى 10 سنوات
   - من 11 الى 15 سنة
   - من 16 الى 20 سنة
   - 21 سنة فأكثر

4. الشركة
   - زين
   - اورنج
   - امنية

القسم الثاني : يرجى وضع إشارة (x) لكل فقرة من فقرات الاستبيان والتي تعتقد أنها تنطبق عليك، علما بأن المقياس يتدرج من (1-5) ، حيث درجة (1) غير موافق بشده و(5) موافق بشده.

مرونة العمليات :	**موافق بشده**	**موافق**	**موافق بدرجة متوسطة**	**غير موافق**	**غير موافق بشده**
1.كافة العمليات داخل الشركة وإجراءاتها واضحة .					
2.يوجد دليل عمل واضح لكافة العمليات داخل الشركة .					
3.يتم تعديل العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات للعملاء باستمرار.					
4.تقوم الشركة بمراجعة كافة العمليات المتعلقة بأداء العمل بشكل مستمر .					
مرونة الهيكل التنظيمي:					
5. يمتاز الهيكل بإمكانية إدخال تغييرات مستمر عليه.					
6. يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في الشركة على سهولة اتخاذ القرار .					
7. يمتاز الهيكل التنظيمي داخل الشركة بسهولة انتقال المعلومات .					
8. يتم تعديل الهيكل التنظيمي داخل الشركة بما يتناسب مع طبيعة عملها .					
مرونة الإستراتيجية :					
9.تمتاز استراتيجيات الشركة بقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية.					
10.يتم تعديل الاستراتيجيات في الشركة وفقا لمتطلبات السوق .					
11.يتم تعديل الاستراتيجيات وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل داخل السوق .					
12.أنشطة الشركة تقع ضمن خطة استراتيجية متكاملة الأبعاد .					

مرونة التكنولوجيا:					
13.تواكب الشركة التطورات التكنولوجية باستمرار.					
14.تسعى الشركة إلى تحديث أجهزتها الالكترونية باستمرار.					
15. يتم تعديل البرمجيات بما يتناسب مع التغييرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية .					
16.يتم توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات .					
مرونة التنويع:					
17.تقوم الشركة بطرح خدمات متنوعة باستمرار.					
18.تقوم إدارة الشركة على الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للعملاء .					
19.تقوم إدارة الشركة بطرح خدمات جديدة بين فترة وأخرى.					
20. تقوم إدارة الشركة بتعديل خدماتها بما يتلاءم وحاجات العملاء المتكررة .					
المتغير التابع : الأداء التنظيمي					
الأداء المالي:					
21. يتميز الأداء المالي للشركة بالتفوق على غيره .					
22.ربحية الشركة هي الأفضل مقارنة مع المنافسين .					
23.تنمو الشركة بشكل أسرع مقارنة بنمو المنظمات في المجال .					
24. كافة الأنظمة المالية المطبقة تتسم بالكفاءة.					
الأداء التشغيلي					
25. أداء الشركة التشغيلي يمتاز بالكفاءة والفعالية.					
26.كافة العمليات التشغيلية داخل الشركة تسير ضمن برنامج محدد لتقديم الخدمات بشكل مميز .					
27 الأداء التشغيلي للشركة أفضل من باقي المنافسين.					

28.تعتمد الشركة على تقديم أنماط تشغيلية متقدمة ومتنوعة					
الأداء التسويقي					
29.تحتفظ الشركة بخطة إستراتيجية تسويقية مميزة وكفؤة وواضحة المعالم .					
30.تمتلك المنظمة حصة سوقية أكبر مقارنة بالحصة السوقية لباقي المنافسين.					
31.أداء الشركة التسويقي أفضل من الشركات الأخرى في نفس القطاع .					
32. المزيج التسويقي للشركة يمتاز بالكفاءة .					

الملحق (ب)

اسماء المحكمين

اسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الدكتور
جامعة مؤتة	اداره عامه	الأستاذ الدكتور نضال الحوامده
جامعة مؤتة	اداره عامه	الدكتور سامر البشابشه
جامعة مؤتة	اداره عامه	الدكتور محمد المحاسنه
جامعة مؤتة	تسويق	الدكتور محمد عواد
جامعة الزرقاء	اداره أعمال	الدكتور خالد الزيديين
جامعة الزرقاء	إدارة أعمال	الدكتور زكريا عزام
جامعة الزرقاء	اداره أعمال	الدكتور ابراهيم خريس
جامعة الزرقاء	رئيس جامعة الزرقاء	الأستاذ الدكتور محمود الوادي

المعلومات الشخصية

الاسم : طارق محمد العميريين

الكلية : إدارة الأعمال

التخصص : الإدارة العامة

السنة : 2014

الهاتف : 00962799537301